04 | 实现以客户为中心的核心，用流程重新定义职位

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

讲述：蒋伟良

时长 15:10 大小 13.90M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

今天是第 4 讲，我们来探讨一个核心逻辑，就是如何来实施变革的、清晰的一步一步的方法论。我们要强调这么一个逻辑，从客户到流程、到职位、到人力资源，这构成了一个完整的以客户为中心，流程型组织变革的逻辑。我来为你分析一下。

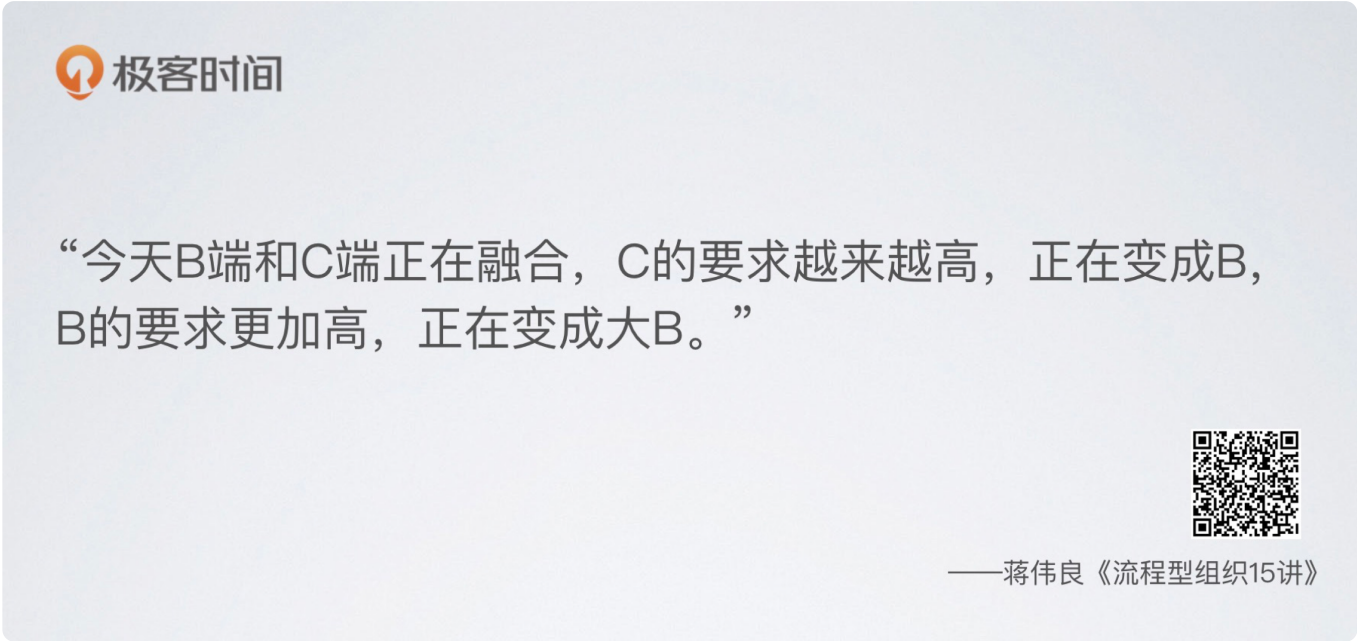
服装行业案例分析

我们先从一个案例讲起。这个案例就是，我曾经有一个服装行业的客户，他们做到了 40 多亿的规模，但是后来就停滞不前了。因为他们还在用传统的批发模式，每年开展盛况空前的订货会，请各路经销商过来订货。他们产品开发的规划是今年开发明年的产品，今年冬

天开发明年冬天的产品，他们是不知道明年的冬天是寒冬还是暖冬的，但是过去的模式就让他一步一步这么走过来。

今天经销商不再大规模下订单了，经销商说，“你们需要跟着时代的变化，做一些快速定制、快速反应。”但实际上企业做不到，企业一年还是靠着订货会的方式去赚经销商的钱。所以这意味着一场变革——今天服装鞋帽行业的变革开始了。他们的客户是谁？我们认为他们绝不能再把客户定义成为经销商，而必须是消费者，所以这时候就意味着通路要开始重新定义，通路只是一种内部客户，只是一种过程客户，而不是终极客户。

这个案例同样可以引申到，今天华为为什么能够在 To B 业务和 To C 业务双线作战都能够胜利。大家可能会说，一家具有 To B 基因的公司，很难实现 To C 的成果。我想是错的。因为流程的逻辑告诉我们，它不会分 To B 还是 To C。今天 B 和 C 正在融合，C 的要求越来越高，正在变成 B；B 的要求更加高，正在变成大 B。我们能够适应和满足这样的要求吗？



我们会发现很多伟大的组织都是在双线作战，因此我特别要说明不能用商业模式，即这些 B 和 C 来界定自己的逻辑。而是要扪心自问，到底你的客户应该是谁。我想不管是服装鞋帽行业今天的改革，还是像华为这样的伟大公司已经变革成功，他们都在问一个逻辑，变革的方法论是什么？

变革的方法论

这个问题在 1993 年麻省理工大学的计算机教授迈克尔·哈默那里也在思考。我为什么说哈默是计算机教授呢？因为他确确实实在他所有的研究领域中都是以理工作为背景的。他研究数学、研究电器、研究计算机，唯独没有研究管理。管理到底是什么？

当哈默大师开始想用计算机、信息技术，去提升组织效率的时候，他惊讶地发现，这样的效率提高也顶多 20%，不能提高 50% 甚至 100%。就是因为前端一定有什么约束性的东西，约束了信息化，不能产生根本性的效果。所以这时候哈默就思考，让我们去反思根本性的逻辑，到底变革一步一步应该怎么走。哈默用他精深的具有强系统的思维，来告诉我们这么一个逻辑。

首先第一步，要对客户进行认知。我们要回答一个问题，我们说要以客户为中心，为客户创造价值，那么客户到底是谁？客户的需求是什么？这两个问题是拷问人心的，客户是谁？客户的需求是什么？如果你不能回答，不管是一个组织还是个人，你都不知道你的一生服务的对象应该是谁。

第二个问题是，用什么去实现客户价值。很多同学都会说产品和服务，那是一个粗浅的概念，因为这个世界不缺产品和服务，产品和服务甚至已经过剩了，甚至已经泛滥成灾了。我们如何实现客户价值，产品和服务只是一个载体，而是产品服务给客户带来的喜悦感、价值，解决问题了吗？这个核心回答并不是产品和服务，而是流程。

因为上节课我跟你讲了，流程是端到端，并实现客户价值的活动连接，如果没有端到端，如果没有实现客户价值的活动连接，我们何谈产品和服务呢？大量的产品和服务都是段到段的。比如说我们一个研发团队花了九牛二虎之力，研发出来的一个自认为厉害的产品，但是到了销售环节，他们认为这个产品是不能满足客户要求的，就更不用说在客户环节，被客户质疑乃至践踏。所以产品和服务，今天如果没有客户价值的实现，没有流程的传递，那么它们只是一种空谈，或者只是一种多余和浪费而已。

流程连接什么呢？如果是流程连接部门、流程连接管理者，那就又走到了以上司为中心、以老板为中心，这时候我们就得引出一个非常重要的，组织管理学当中的一个量子级单元的重要元素。我用量子级是说明它的颗粒度非常小，它并不是部门，部门的颗粒度很大的；它并不是管理者，管理者的颗粒度是不大，但是高高在上；它是一个低低在下的，涉及大多数员工的，每一个员工都有一种标签，这个概念叫做“职位”。后续我会专门详细地跟你进行分析。

所以流程是连接职位的，这就巧妙地避过了部门墙，我们说在部门墙上打了孔，通过流程让不同部门之间的员工实现了连接，所以流程连接职位。

职位是什么呢？职位是最小颗粒单元，职位恰恰是人力资源管理体系建设的基石，我们讲基于职位来建立人力资源管理体系。所以最后一步是关于人力资源，这就形成了一个非常重要的由外而内的逻辑，也形成了系统性的变革方法论。

第一步，我们是以客户为中心，去分析客户是谁，客户的需求是什么。

第二步，我们去思考组织应该用哪些流程去面对客户，这是一个非常深邃的问题，因为我们的组织里大量都是部门，你看到的部门是显见的，但是流程是隐性的，流程被藏在了部门后面，我们必须让流程显见，成为流程决定部门、流程决定组织，而不是组织决定部门。所以我们通过流程再去连接职位，连接职位后我们会发现，我们一杆子捅到了组织管理的最小单元，我们可以让每一个员工都通过流程走向客户。一个被精心设计的流程，它是满足客户价值的，只要员工执行了流程，他们就是满足客户价值的员工。

最后一步，我们来系统性地建立以奋斗者为本的人力资源管理体系，去培训、培养，赋能提高在每个职位上的员工，让他们能够成为奋斗者。什么是奋斗者？面向客户，实现流程，实现客户价值的人，就是奋斗者。所以这个清晰的逻辑本质上就是以客户为中心的流程型组织，这就形成了系统性的管理的变革方法论。

可以这么说，到今天它都是世界级的管理思想，它超越了一百多年以来的泰勒的科学管理，因为泰勒的科学管理没有注重客户，在那个时代，是产品短缺的经济时代，他注重的是效率。而今天我们不仅要关心效率，更要关心实现客户价值前提下的效率。同样它也提升了德鲁克大师对创造客户的理解。德鲁克大师说，“企业的使命是创造客户”，但今天非常遗憾，有很多很多企业他们赚了很多钱，但是他们坑蒙拐骗，各种形式和方法，他们赚了客户很多钱，并不是创造客户价值。所以这样的组织并不是值得尊敬。必须以客户价值创造作为前提，才能真正实现企业价值。

所以这时候的变革就有了方法论，它并不是去做人力资源的变革，也不是一上来去改革某一个人，而是面对一个结构，就好像我们要去变革高铁，要解决的是高铁的结构问题，而不是解决高铁上人的问题。但是结构改变了，高铁上的人就自然改变了。我们看到这就叫做根本性思考，这是第一性原理，这是底层逻辑。

所以根本性思考要求我们去拷问：我们的客户是谁？需求是什么？我们用什么样的流程去满足客户价值？我们的组织里应该有哪些职位去满足流程价值？我们应该用怎么样的人力资源体系去满足客户和员工的要求？

这时候我们就带来了彻底性的重整。我们讲彻底性的重整这个词，大家听了可能被吓了一跳，它是革命吗？不是，它是基于根本性思考下的，持续的、可增长的、根本性的，带来结果的一场重整。所谓彻底性，就是它面对我们新的客户定义、新的客户要求，我们敢于去变革一切束缚生产力的流程，敢于去变革一切影响客户价值的制度，敢于去摸老虎屁股，敢于去干过去几年、十几年想干而不能干的事情，这个叫做彻底性重整。

所以它不是颠覆也不是革命。因为颠覆和革命是以消灭对方、消灭肉体为前提的，而我们并不关心某个人，我们关心的是发展。我们完全可以以合作共赢的方式，组织团队里的每一个员工，不管他是一个基层员工，还是利益既得者，我们都可能通过这个变革方式实现组织发展。

正如伟大的邓小平说的“发展是硬道理”，通过发展，我们解放思想，团结一致，一起向前看，向未来看。在这个结果下面，我们也一定能够实现剧烈性收益。什么是剧烈性收益？就是能不能通过这个变革，在我们的流程绩效方面，时间、质量、成本，这些方面发生至少一半以上的改善。我们能不能通过从过去的串行组织变成并行组织，变成协作型组织，让我们的时间减少 30%。比如说产品开发的时间，比如说订单交付的时间，我们能不能通过持续的优化，让我们的成本、质量再继续改善 20%、30%。当然，客户满意度，我们要持续精进，提升 10%、20% 乃至更多。

这时候我们发现，用传统思维，靠着加班、靠着局部改进，靠着六西格玛，靠着精益生产，这些都非常不错，但是它只是零敲碎打，只是局部改善，只是提升个 5%、10% 就已经非常艰难了。但是我们以再造的思维、以变革的思维、以客户重新定义的思维，再去重新进行流程建设，我们一下子就会产生 50% 乃至更多的业务成果，并且我要说改善 50% 是必然的。

在中美贸易战下，美国对我们的要求，他们直接加税 30% 以上，导致了我们中国很多出口企业措手不及。我说不能怪美国，要怪自己，因为我们没有做好根本变革的准备，我们要重新去定义我们的产品如何升级，价格如何提高，我们的消费产品要昂首挺胸地进入美国市场，要赚美国消费者的钱。当你改善了 50% 以上，你就不怕加税 30%，这对中国很多

企业来说，都是结构性改革的良机，而不是噩耗。所以我们必须以变革的、重新再造的思维去面对今天的挑战，而不是在过去原有的基础上做缝缝补补。

总结

最后我想做一个小小总结。我今天跟你描绘了一个核心底层逻辑，这就是进行根本性思考、彻底性重整、剧烈性收益，我们要去探索底层的客户需求，我们要重新定义客户是谁，客户的需求是什么，同时我们要重新定义应该用哪些流程来满足客户的要求，我们要敢于进行系统性的、根本性的变革，让我们的剧烈收益实现 50% 以上。

下一讲我将带领你进入更加深刻的、系统性的全面变革历程。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 03 | 颠覆传统流程定义，真正实现以流程创造价值

下一篇 测一测 | 流程型组织的这些概念、思想，你都吃透了吗?

精选留言 (1)

写留言

赵新龙

2021-03-13

不确定这一套理论是否真的如文中所说能够否定泰勒和德鲁克

2